

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON BUSINESS ENTERPRISE PERFORMANCE A PRACTICE IN LOGISTIC SECTOR

Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK

Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü:

Emine YILMAZ

Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

H. İbrahim ŞEN

Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Öğr. Gör. Nurten KÜÇÜK

Gümüşhane Üniversitesi Gümüşhane Meslek Yüksek Okulu

Özet

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ve işgören memnuniyetini sağlamak amacıyla her faaliyetin sürekli iyileştirme anlayışı çerçevesinde, bilgi ve sistem yaklaşımı kullanılarak, tüm süreç ve aşamalarda kalite odaklı yürütülmesidir. İşletmenin ulaşmak istediği hedefler ile elde ettiği çıktıların ne derece birbirlerine uygunluk gösterdiği ise bu çıktıların ölçülmesi ile mümkündür. Bu anlamda işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi adına yürütülen faaliyetlerin işletme performansına olan etkisinin belirlenmesi bir işletmenin sahip olduğu kaynakların değerlendirilmesinin ötesinde geleceğe yönelik oluşturulacak amaç ve hedeflerinin belirlenmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmasının temel amacı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının işletme performansına olan etkisini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında, Trabzon ve Gümüşhane illerindeki lojistik sektöründe çalışan personel üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Anket sonucunda toplanan veriler SPSS programında analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Yapılan değerlendirmeler sonucu, Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Lojistik, İşletme Performansı

JEL Kodu: M10, M 11, M12

Abstract

TQM is a process to achieve costumer and business satisfaction by using information and system at all time and every stage with the focus on quality in all business activities. It is important to measure the outcome of determinate goals for the

business to be able to stand and survive in a competitive market. To determine how effective all business activities that are being carried for TQM is beyond the business enterprise's sources evaluation, it is rather important to determine how to establish future purposes.

The aim of this study is to determine effect of TQM on Business Enterprise Performance. Research is made on workers who work logistic business enterprise in Trabzon and Gümüşhane. Validity and reliability analysis are made on collected datas after survey and evaluated.

According to research result, it's understood that, TQM has a significant possitive effect on Business Enterprise Performance. With regard to evaluation, there is a significant relation between TQM and Business Enterprise performance.

Key Words: Quality, Total Quality, Total Quality Management, Performance, Business Enterprise Performance

1.GİRİŞ

Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayalı özelliklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Küçük, 2013, s. 69). Toplam kalite ise bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır (Masaiki, 1986, s. 15).

TKY, ürün oluşturma safhalarında olduğu kadar yönetimin her seviyesinde de, herkesin kalitenin stratejik öneminin farkında olduğu bir örgüt kültürü meydana getirerek, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamayı amaçlayan bir felsefedir (Zairi ve Youssef, 1995, s. 6). TKY, yoğun küresel rekabet sonucu gelişmiş (Ahmad, Zakuan, Jusoh, Yusof Takala, 2014, s. 245) ve son yıllarda yönetim alanında yapılan en büyük yeniliklerden biri olarak görülen bir kavramdır (Izvercian, Radu, Ivascu, Ardelean, 2014, s. 27). TKY ilkelerinin işletmelerde uygulanması, verimliliği artmasına, prosedürlerin ortadan kaldırılarak bürokrasinin azalmasına, süreç ve hedeflerin uyumlaştırılmasına yol açar (Benavides, 2014, s. 80).

TKY'nin temel amacı, kendi ilkeleri ve teknikleri paralelinde, işlem faaliyetlerinin tümünde kalite ve verimliliği artırıp maliyetleri azaltarak, müşteri beklentilerini karşılayarak ve onları tatmin ederek, işletmenin globalleşen dünya pazarlarında rekabet edilebilir bir düzeye ulaşmasını sağlamaktır (Sevim, 1999, s. 5).

TKY'nin başarıya ulaşması için; yönetimin liderliği, müşteri ve işgören memnuniyeti, sürekli iyileştirme (Kaizen) yaklaşımı, süreç üzerine odaklanma gibi ilkelerinin bir bütün olarak uygulanması gerekmektedir.

Bu ilkeleri benimseyen bir kurumda çalışmak, işgörenleri dinamik ve yenilikçi bir hale getirir. Üretim sürecine dahil edilen çalışanlar kendilerini değerli hissederek ve çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları da artmış olur (Çelik ve Özer, 2013, s.790).

Zairi ile Youssef, yaptıkları çalışmada çeşitli kalite otoritelerince belirlenen TKY kritik faktörlerini ortaya koymuşlardır. Zairi bu çalışmada TKY'nin kritik faktörlerini üç kısımda incelemiştir (Zairi and Youssef, 1995, s. 5-6).

* **Liderlik unsurları;** misyon/vizyon, kalite politikası, yönlendirme, hedef, haberleşme süreçleri, ölçme, kalite kararları, stratejik planlama ve tüketici/pazar odaklılık.

* **Hard unsurlar;** araçlar ve teknikler, ölçme, sistemler, prosedürler, spesifikasyonlar ve standartlar.

* **Soft unsurlar;** problem çözme yaklaşımı, takım çalışması, yenilikçilik/ yaratıcılık, sürekli iyileştirme felsefesi, yetki verme, güdüleme/motivasyon ve süreç üzerine yoğunlaşma.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Performans, kişi veya birimler için ayrı ayrı değerlendirilebilecek, farklı amaçlarla da kullanılabilecek bir kavramdır. Bir işi yapma kapasitesi etkileme gücü, dayanıklılık vb. farklı durumları ifade etmek için kullanılan performans kavramı genel olarak belirlenen düzeye ne ölçüde yakın sonuçlara ulaşıldığının bir göstergesi olarak tanımlanabilir. İşletme performansı ise işletmenin çalışma göstergelerinin amaçlarına, endüstri ortalamasına veya objektif olarak önceden belirlenmiş olan rasyo ya da değerlere ulaşma derecesine ilişkin bir veri sunmaktadır (Küçük, 2011, s. 272).

Pek çok şirket, performansını iyileştirme çabası olarak kalite yönetimi programlarını uygulamaktadır. Bir örgüt kalite programı geliştirdiği zaman, amacı genellikle ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmektir. Böyle programların ana unsuru, dikkatleri organizasyonel sistemlere verme ve analiz araçlarının artan kullanımı yanında, karar verme sürecinde yetkilendirme ve katılım biçiminde çalışanları doğrudan içine almasıdır (Gardner and Carlopio, 1996: 39).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), işletmenin bütün fonksiyonlarıyla sürekli gelişmek için çaba gösterdiği, bütünsel bir yaklaşımı benimseyen bir felsefedir (Kaynak, 2003, s. 406).

TKY anlayışının yönetim performansı üzerindeki etkileri sonucu, işletme içi performansı pozitif yönde artarak buna paralel olarak kârlılığın da arttığı gözlemlenmiştir. TKY anlayışı, müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, verimlilik ve ürünlerdeki kalite üzerindeki etkileri işletme performansını maksimum düzeye çıkartmaktadır (Samson ve Terziovski, 1999, s. 393).

TKY'nin performans göstergeleri arasında kalite performansı, operasyonel performans ve işletme performansı gelmektedir (Samson ve Terziovski, 1999, s. 397). Karmaşık ve çok boyutlu olan işletme performansı ölçüleri için ise bir genelleme yapılamamakta ancak performans ölçümünün temelini işletmenin ekonomik hedeflerinin gerçekleşme durumunu gösteren finansal göstergeler oluşturmaktadır. Finansal ölçülerde, en yaygın kullanılan göstergelerin karlılık ve büyüme, piyasa değeri defter değeri, finansal olmayanlarda verimlilik, hedeflere ulaşma başarısı, çalışan memnuniyeti, çevreye uyum-esneklik göstergelerinin olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalarda yenilik, kalite, pazar payı gibi göstergelerin performans göstergeleri kapsamında yer aldığı bazılarında ise karlılık, verimlilik büyüme göstergelerini açıklayan değişkenler olarak ele alındığı görülmektedir (Polat, 2010, s. 30).

İşletme performansı daha geniş anlamda finansal performansın yanında operasyonel performansı da (finansal olmayan) kapsamaktadır. Operasyonel performans finansal performans üzerinde etkili olmakta ve her iki performans göstergesi işletmenin durumu hakkında bilgi vermektedir. Aynı zamanda yenilik performansı da işletmelerde, fikirlerin oluşturulması (miktar) ve seçilmesi (kalite) ile bu fikirlerin uygulanmasında verimlilik ve etkinliğin ortaya konması açısından büyük önem taşımaktadır (Eren, Gül, Tokgöz, 2013, s. 4876).

3. AMAÇ, KAPSAM VE YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı; toplam kalite yönetiminin lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performansını ne derece etkilediğini belirlemektir.

Araştırma, Gümüşhane ve Trabzon'daki lojistik sektöründe faaliyet gösteren, işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada tesadüfî olmayan yöntem ve yargısal örnekleme kullanılarak (Yılmaz ve Küçük, 2014, s. 937) ana kütleyi temsil edeceği değerlendirilen 100 kişilik örnek kütle, tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme yoluyla belirlenmiş (Küçük, 2014, s. 86) ve bu alanda çalışan cevaplayıcılarla yüz yüze anket çalışması yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket soruları Yusuf vd. (2007), Ustasüleyman (2011), Aydın vd. (2010), Samson ve Terziovski (1999) ve Naktiyok ve Küçük (2003)'den yararlanılarak ve geliştirilerek, amaca yönelik, kapsamlı bir anket formu oluşturulmuştur (Yusuf, Gunesekekan, Dan; 2007, s. 509; Ustasüleyman, 2011, s. 67; Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2010, s. 42; Samson ve Terziovski, 1999, s. 394; Naktiyok ve Küçük, 2003, s. 43).

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme hakkında genel bilgiler ile demografik verilere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde toplam kalite yönetiminin alt boyutları olan yönetimin liderliği, çalışan ve müşterilerin memnuniyeti, sürekli iyileştirme yaklaşımı, yönetime sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi ile ilgili sorular yer almaktadır. Yine ikinci bölümde finansal performans ile ilgili iki, operasyonel performans ile ilgili on ve yenilik performansı ile ilgili üç ilgili soruya yer verilmiştir.

Araştırmada likert ölçeği kullanılmış, ifadeler (1- Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde puanlandırılmıştır.

4. HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA MODELİ

TKY, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama esaslarına dayalı çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır (Yatkin, 2003, s. 22). Nair (2005), çalışmasında kalite yönetimi uygulamaları ve performans arasındaki ilişkileri ılımlı faktörlerin varlığı ile açıklamaktadır. Sonuçlar; hipotezler arasındaki ilişkiyi desteklemektedir ve aynı zamanda tüm kalite yönetimi uygulamaları ile performans faktörleri arasındaki ilişkilerin ılımlı faktörlere işaret ettiği tespit edilmiştir (Nair, 2005, s. 948).

Ekinci (2011), çalışmasında toplam kalite yönetiminin işletme performansına olan etkilerini ortaya koymak amacıyla GOSB veya Kal-Der üyesi 242 işletme ile anket yapmış; analizler sonucunda TKY uygulamalarının işletme performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir (Ekinci, 2011, s. 167).

Bu doğrultuda H1 hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

“H1: Toplam kalite yönetimi işletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler”.

TKY müşteri memnuniyeti ile ilişkili bir kavram olduğundan üst yönetimin liderliği ve çalışan memnuniyeti TKY'nin en önemli iki ilkesi olarak kabul edilir (Ugboro ve Obeng, 2000, s. 247). Bu yönetim yaklaşımı, liderlik alanında “Toplam Kalite Liderliği” anlayışını ortaya çıkarmıştır. Toplam kalite liderliği, kalitenin artırılmasında üst düzey yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunduğunu kabul etmekle birlikte liderliği paylaşılmış bir süreç olarak görür.

Pınar vd. (2014), çalışmalarında işletmelerde oluşturulan sanal takımların liderliği, öğrenme düzeyleri ile performansını ampirik ve teorik bir çalışma yaparak incelemişlerdir. Çalışma sonucunda liderliğin takımların öğrenme düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Pınar, Zehir, Kitapçı, Tanrıverdi, 2014, s. 68). Bunun yanında, TKY politikalarının ve davranışlarının gelişmesinde örgüt kültürünün ve liderliğin karşılıklı etkisi bulunmaktadır (Waldman, 1993, s. 65). Yapılan çalışmalarda üst yönetimin liderlik davranışlarının TKY' de anahtar unsur olduğu bu konudaki araştırmalarda da kalite yönetimi ve liderlik arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Huang, 1994, s. 5).

Bu bağlamda H2 hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

“H2: Liderlik işletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler”.

Müşterilerin (çalışanların, şirket bölümlerinin, ürün veya hizmetten en yüksek düzeyde fayda sağlamak isteyen) teknolojik, ekonomik ve diğer nedenlerden dolayı sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarından takip edilmesi, talep edilen kalite, fiyat ve teslim ölçülerine bağlı olarak bu istek ve ihtiyaçların karşılanması toplam kalite yönetimi felsefesinin temel hedefidir (Yatkin, a.

g. e. , s. 29). Eynullayev ve Özler (2002), kurumlarda karar verici pozisyonunda olan çalışanların kararlarını sadece kendi algılamalarına bağlı kalarak subjektif esaslara göre değil, gerçek anlamda verilerin toplanması ve bu verilerin kapsamlı analiz edilmesi sonucunda objektif kriterlere dayanarak verilmesi gerektiğini ancak bu durumda performans yönetim kültürünün sürekli değişen koşullara ayak uydurabileceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda müşteri memnuniyeti ile ilgili faktörlerin kurum performans artışı üzerinde de etkili olduğu sonucuna varmışlardır (Eynullayev ve Özler, 2002, s. 31).

Bu bağlamda H3 hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

“H3: İşgören ve müşterilerin memnuniyetini artırma faaliyetleri, İşletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler”.

Toplam kalite yönetiminin temelinde, ulaşılan kalite düzeyinin sürekli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gereken her durumda değişikliklerin yapılması için oluşturulmuş sistematik bir süreç ve bu sürecin sürekli üst standartlar lehine geliştirilmesi vardır. Bu yaklaşıma göre işletme şu anda ne kadar iyi işler yapıyor olursa olsun daha iyisini yapabilir (Halis, 2000, s. 56). Jalaludin (1998), sürekli iyileştirme modelinin işletmeler için uygun olduğunu ve çalışanlarda pozitif değişimlere işaret ettiğini ortaya koymuştur (Jalaluddin, 1998, s. 6). Pines Edward ise; sürekli kalite iyileştirmenin; sistem geliştirmek için yapılan uygulama eğitimlerine ve müşteri ihtiyaçlarına geniş bir şekilde odaklanılmasına vurgu yapan bir sistem geliştirme metodolojisi olduğunu belirtmiştir (Edward, 1994, s. 5).

Sürekli iyileştirme uygulamalarının benimsendiği bir işletmede performansın da bu durumdan olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda H4 hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

“H4: Sürekli iyileştirme, işletme performansı istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler”.

Süreç, girdilerin birbirlerine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir. Sürecin soluna girdiler, sağında artan değer konulur. Bu değer müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan her şey hemen hemen bir süreçtir (Çağlar ve Kılıç, 2011, s. 94).

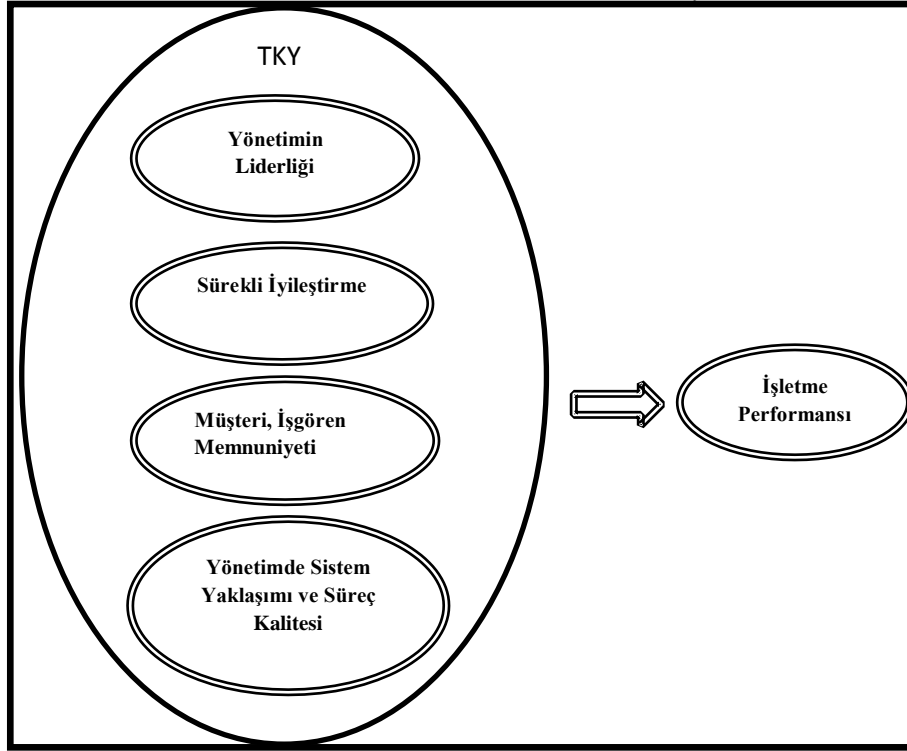
Arditi ve Günaydın (1997) yapmış oldukları çalışmada, bir işletmede süreç inşasının her aşamasında kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve yönetimin sorumluluğunun çok önemli olduğunu, yönetimin süreç uygulamalarına katılmasının TKY’ nin başarısı için çok etkileyici sonuçlar sağlayacağını belirtmişlerdir (Arditi ve Günaydın, 1997, s. 235). Buna göre yönetimde sistem yaklaşımı ve süreç kalitesine ilişkin uygulamalarının çalışan performansı ve aynı zamanda işletme performansını da etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda H5 hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

“H5: Sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi, işletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler”.

Bu hipotezleri şematize eden araştırma modeli Şekil 1.’deki gibi belirlenmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli (TKY'nin İşletme Performansına Etkisi)



Şekil 1.'den görüleceğine göre toplam kalite yönetimin işletme performansını etkileyeceği düşünülen faktörler, yönetimin liderliği, müşteri ve işgören memnuniyeti, yönetimde sistem yaklaşımı ve bilgi sistemi ve sürekli iyileştirme olarak dört alt boyutta gruplandırılmıştır. Her bir boyuta ilişkin bir hipotez belirlenerek bu alt boyutla işletme performansına olan etki ve ilişki test edilmiştir.

5. BULGULAR

Elde edilen bulgular başlıklar halinde sunulmuştur.

5.1. Demografik Özellikler

Tablo 1'den görüleceği üzere, araştırmaya 100 kişi katılmış olup, %76'sı erkek, %24'ü bayandır.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Grupları Bakımından Dağılımı

Cinsiyet Dağılımı	F	%
Erkek	76	76,0
Bayan	24	24,0
Toplam	100	100,0

Araştırma kapsamında anketi cevaplayan kişilerin eğitim düzeyleri de değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Eğitim Durumları Bakımından Dağılımı

Eğitim Düzeyi Dağılımı	F	%
Lise	57	57,0
Ön Lisans	17	17,0
Lisans	20	20,0
Lisansüstü	6	6,0
Toplam	100	100,0

Tablo 2’den görüleceği üzere anketi cevaplayanların %57’si lise,%20’si lisans, %17’si ön lisans, %6’sı lisansüstü eğitim düzeyinde öğrenime sahiptir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Grupları Bakımından Dağılımı

Yaş Dağılımı	F	%
30’a kadar	45	45,0
31-40 arası	30	30,0
41-50 arası	17	17,0
51 üstü	8	8,0
Toplam	100	100,0

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı şu şekilde tespit edilmiştir: Katılımcıların %45’inin 30’a kadar, %30’unun 31-40 arası, %17’sinin 41-50 arası, %8’inin 50 üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon Bakımından Dağılımı

Pozisyon Dağılımı	F	%
Girişimci Tepe Yöneticisi	6	6,0
Yönetici	10	10,0
Alt Kademe Yönetici	4	4,0
Çalışan	80	80,0
Toplam	100	100,0

Tablo 4. değerlendirildiğinde katılımcıların %80’inin çalışan, %10’nun yönetici, %6’sının girişimci tepe yöneticisi ve %4’ünün alt kademe yöneticisi pozisyonunda çalıştıkları görülmektedir. Bu durumda %80 oranı ile çalışanların ilk sırada yer aldıkları görülmektedir. %10 ile yöneticilerin ikinci sırada yer almaktadır. Üçüncü sırada ise, %6 oranı ile girişimci tepe yöneticisi olanlar yer alırken, son sırayı da %4 ile alt kademe yöneticileri oluşturmaktadır.

5. 2. Güvenilirlik Analizi

TKY ve performans ölçeklerinin güvenilirliği Cronbach Alpha değeri hesaplanarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin α değerine katkısı bulunmayan veya α değerini düşüren TKY ve performans faktörlerindeki birkaç öge anket çalışmasından çıkarılmıştır. Sonuçta tüm TKY ve algılanan performans ölçekleri kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerine sahiptir.

TKY ilkeleri bakımından Cronbach Alpha değerleri Tablo 5. 5. ’de görüldüğü gibi şu şekildedir; Yönetimin liderliği için 0.743; Çalışan ve müşteri memnuniyeti için 0.836; Sürekli iyileştirme için 0.821; Yönetimde sistem yaklaşımı ve Süreç kalitesi için 0.849’ dur. Çalışan ve müşteri memnuniyeti sorularından 2.sorunun değerinin alfa değerinden yüksek olması nedeniyle bu soru çıkarılarak bundan sonraki analizlerde kullanılmamıştır. Sürekli iyileştirme sorularından 5.sorunun değeri genel alfa değerinden yüksek olduğu için bu soru da çıkarılarak bundan sonraki analizlerde kullanılmamıştır.

Yukarıda yer alan değerlerden yönetim liderliği ölçeği (0.743) ile 0. 6 ile 0. 7 arasında yer aldığından oldukça güvenilir olarak ifade edilirken; diğer üç faktör olan sürekli iyileştirme (0.821), çalışan ve müşteri memnuniyeti (0.836); yönetimde sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi faktörü (0.849) değeri ise 0.8 ile 1.00 arasında yer aldığından ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 5. TKY Faktörleri İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Soru Adedi	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Yönetimin Liderliği	7	0	0.743
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	10	1	0.836
Sürekli İyileştirme	5	1	0.821
Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Süreç Kalitesi Yönetimi	9	0	0.849

Performans faktörleri bakımından Cronbach's Alpha değerleri Tablo 6.' da görüldüğü gibi şu şekildedir; Operasyonel performans 0.930; yenilik performansı 0.780'dir. Finansal performansın soru sayının yetersizliği nedeniyle analiz yapılamamıştır.

Tablo 6. Performans Faktörleri Bakımında Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Soru Adedi	Çıkarılanlar	Alfa Katsayısı
Operasyonel Performans	10	0	0.930
Yenilik Performansı	3	0	0.780
Finansal Performans	2	-	-

5. 3. Faktör Analizleri

Güvenilirlik analizinden sonra bağımsız değişken TKY ilkeleri ile bağımlı değişken performans sonuçları ayrı ayrı ele alınmıştır.

TKY ilkeleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Yönetim liderliği konusunda 2. , 4., 5., sorular, Çalışan memnuniyeti konusunda 2., 6., 7., 8. , 9. ve 10. sorular, Sürekli iyileştirme konusunda 5. soru, Yönetimde sistem ve Süreç kalitesi konusunda 1., 2., 3., ve 4. Sorular çıkarılmıştır. Daha sonra yapılan analiz sonucu tüm ölçek maddeleri tek bir faktör altında toplanarak gruplanmıştır. Dolayısıyla ölçek bu yeni haliyle geçerlidir.

Daha sonra KMO ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır. Bu testlerden Kaiser –Meyer-Olkin (KMO), faktör analizi yapmak için örneklemin yeterli olup olmadığını göstermektedir. Tabloda tüm faktörlerin değerlerinin 0.60'dan büyük olması örnek büyüklüğünün orta derecede olduğunu göstermektedir. Bartlett's testi değeri de değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğunu göstermektedir. Tüm faktörlerin değerinin 0,000 olması değişkenlerin faktör analizine mükemmel seviyede uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. TKY İçin Faktör Analizi Sonuçları

TKY Alt Boyutları	Anket Soruları	Faktör Yükleri	KMO	Bartlett't Test	Sig.
Yönetimin Liderliği	1.İşletme içinde bütün departman yöneticileri kalite için sorumluluklarını kabul ederler.	,712	0,705	46,715	0,000
	3.Firma yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratır ve yarar.	,705			
	6.İvedi(önemli) olduğunu belirttiğim yazılara daha erken cevap verilmektedir.	,634			
	7.Yönetim, kaliteyi geliştirmek için uygun kaynaklar sağlar.	,728			
İş gören ve müşteri memnuniyeti	1.Bütün çalışanlar kalitenin kendi sorumlulukları olduğunu biliyorlar.	,712	0,719	137,60	0,000
	3.Bu organizasyonda herkes ürünlerimizin, servislerimizin ve süreçlerimizin iyileştirilmesine katkıdır.	,854			
	4.Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri sunabilmektedir.	,795			
	1.İşletmenin tamamında çalışanlara belirli teknik ve mesleki beceri eğitimleri verilmektedir.	,831	0,711	206,12	0,000
	2.İşletmenin tamamında çalışanlara kaliteyle ilgili eğitim veriliyor	,896			
	3.İşletmenin tamamında toplam kalite eğitimi veriliyor	,898			
	4. Sorun çözmek veya kaliteyi iyileştirmek için toplantılar yapılmaktadır.	,595			
Yönetimde sistem ve Süreç Kalitesi	5.Tüm süreçlerimiz için performans kriterleri yerli yerine oturmuştur.	,666	0,787	159,52	0,000
	6. Kalite ihtiyaçları, tedarikçilere ve iş ortaklarına uygun şekilde transfer edilmektedir.	,829			
	7.Tedarikçiler ve iş ortakları etkin bir şekilde yönlendirilmekte ve kalite durumu düzenli olarak onlara bildirilmektedir.	,816			
	8.Süreç iyileştirme programı etkin olarak değerlendirilmektedir.	,746			
	9.Süreçlerin tanımlanması önemlidir.	,704			

İşletme performansı değişkenleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Finansal performans değişkeninin soru sayısı yetersiz (iki) olduğundan analize tabi tutulamamıştır. Değişkenlerden hiçbirisi çıkarılmamıştır.

KMO ve Bartlett's testi sonuçlarına göre örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu, değişkenler arasında da faktör analizi yapılabilecek ilişkinin olduğu görülmektedir. Aynı zamanda değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000$).

Tablo 8. İşletme Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları

Performans Alt Boyutları	Anket Soruları	Faktör Yükleri	KMO	Bartlett't test	Sig.
Operasyonel Performans	1. Ürün ve servis kalitesi yükseliyor	,834	0,827	502,88	0,000
	2. Verimlilik artıyor.	,832			
	3. Tamamlanmış ürünler ve servislerin müşteriye teslim zamanı kısalıyor.	,783			
	4. Müşteri şikâyetleri azalıyor.	,891			
	5. Müşteri memnuniyeti seviyesi yükseliyor	,880			
	6. Operasyonel Performans	,823			
Yenilik Performansı	1. Pazar; ürünlerimizdeki değişiklik ve yeniliklerimize rakiplerimize göre daha olumlu tepki verir.	,816	0,602	82,87	0,000
	2. Son 5 yılda işletmemizin yeni ürün /hizmet sunumu artmıştır.	,821			
	3. İşletmemizin sunduğu yeni ürün/hizmet pazarda her zaman başta gelir.	,865			

5.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon tekniğinde, iki veya ikiden fazla ana kütle arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi belirlenmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasındadır. Katsayı -1 olduğunda tam bir negatif ilişki, katsayı +1 olduğunda tam bir pozitif ilişki vardır. Eğer değişkenler arasında hiç ilişki yoksa $r=0$ 'dır. Buna göre, sıfıra yakın bir korelasyon katsayısı zayıf bir ilişkiyi, bire yakın bir korelasyon katsayısı güçlü bir ilişkiyi göstermektedir.

TKY ile işletme performansı ilişkisi Tablo 9' da verilmiştir. Tüm alt boyutların birlikte değerlendirildiği Tablo 9'dan görüleceği üzere TKY ve işletme performansı arasındaki ilişki $r = 0,684$ ile 1'e yakın çıkmıştır. Güçlü ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca $p<0,05$ olup istatistiksel anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Tablo 9. Ölçekler Arası İlişkiler

	Toplam Kalite Yönetimi	İşletme Performansı
Toplam Kalite Yönetimi	$r = 1$	$r = 0,684$
	$p < 0,05$	$p < 0,05$
İşletme Performansı	$r = 0,684$	$r = 1$
	$p < 0,05$	$p < 0,05$

Tablo 9'a bakılacak olursa, ikili seviyede incelenen değişkenlerin tamamının arasında $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde pozitif korelasyon mevcuttur.

Tablo 10'da görüldüğü gibi toplam kalite yönetimi ilkeleri ile işletme performansını oluşturan unsurlar arasında farklı düzeylerde ilişkiler söz konusudur. Burada işletme performansı (operasyonel) ile en yüksek ilişki yönetimin liderliği faktörü arasında (0,556) olmuş en düşük ilişki de finansal performansı ile çalışan ve müşteri memnuniyeti faktörü (0,308) arasında olmuştur. Bu iyileşmenin örgütsel performansa bütünsel etkisi ve ölçekler arası ilişkiler Tablo 10' da verilmiştir. Toplam kalite yönetiminin ilkeleri ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 10. Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Pearson Korelasyon N:100	Crom. Alfa	Ortalama	Standart Sapma	Yönetim Liderliği	İş gören Müşteri Mem.	Sürekli İyileş.	Sistem Y. Süreç Kalitesi Y	Operas yönel Perform	Yen. Perf.	Finansal Perf.
Yönetimin Liderliği	0.743	1,67	0,653	1						
İşgören/Müşteri Memn	0.836	1,76	0,781	0,544	1					
Sürekli İyileştirme	0.821	1,90	0,943	0,618	0,431	1				
Sistem Yak Süreç Kalit	0.849	1.90	0,786	0,602	0,574	0,530	1			
Operasyonel Performans	0.930	1,79	0,882	0,556	0,525	0,486	0,521	1		
Yenilik Performans	0.780	1,75	0,778	0,549	0,310	0,326	0,485	0,491	1	
Finansal Performans	-	1,41	0,579	0,438	0,308	0,372	0,421	0,329	,537	1

Korelasyonlar $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

5.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi için önce bağımsız değişkenlerin (TKY ilkelerini tek tek) daha sonra TKY ilkelerinin tek faktör olarak bağımlı değişkeni ne oranda açıklayabildiği incelenmiştir.

TKY ilkelerinden yönetim liderliğinin ($\beta=0,394$), işgören ve müşteri memnuniyetinin ($\beta=0,087$), sürekli iyileştirmenin ($\beta=0,073$), sistem yaklaşımının ($\beta=0,277$) işletme performans üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Yönetim liderliği ve sistem ilkelerinin performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ($P < 0,01$), müşteri memnuniyeti ve sürekli iyileştirme ilkelerinin ise performans üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. ($P > 0,01$) Modelin açıklayıcılık gücüne bakıldığında toplam kalite uygulamaları işletme performansındaki değişimin 0,504'ünü açıklamaktadır.

Tablo 11. TKY İlkelerinin İşletme Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Performans toplam	β	SH	t	P	VIF
Yönetim liderliği	,394	,095	3,779	,000	2,082
Memnuniyet	,087	,071	,941	,349	1,649
Sürekli iyileştirme	,073	,060	,763	,447	1,734
Sistem	,277	,076	2,781	,007	1,903
F	86,062			,000	
Düzeltilmiş R ²	,504				

Toplam kalite yönetiminin tek faktör olarak alındığı model sonuçları Tablo 12'de özetlenmektedir. Buna göre Toplam kalite yönetiminin performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=,684$; $P < ,001$). Modelin açıklayıcılık gücü dikkate alındığında toplam kalite yönetimi uygulamalarının performanstaki değişimin 0,462'si açıklayabilmektedir.

Tablo 12. TKY'nin Tek Faktör Olarak İşletme Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	β	SH	t	P	VIF
TKY (TOPLAM)	,684	,139	9,277	,000	1,000
F	86,062			,000	
Düzeltilmiş R ²	,462				

Toplam kalite yönetimi işletme performansındaki değişimin %46'sını açıklamaktadır. TKY ilkelerinin tek tek ele alındığında ise; işletme performansındaki değişimi %50. 4'ünü açıklamaktadır. Yapılan analizlerde elde edilen bulgular sonucunda;

H1: Toplam kalite yönetimi uygulamaları işletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

H1, Hipotezi kabul edilmiştir.

H2 Liderlik işletme performansını, istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

H3: İş gören ve müşteri memnuniyeti artırıcı faaliyetler, işletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

H4: Sürekli iyileştirme, işletme performansı istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

H5: Sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi, işletme performansını istatistiksel olarak pozitif yönde etkiler.

Şeklinde kurulmuş olan H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ hipotezleri kabul edilmiştir.

5.6. Bulgular ve Yorum

Araştırmada katılımcıların ortak özelliklerini belirlemek amacıyla demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları incelenmiş, betimleyici istatistikler yardımıyla dağılımlar tespit edilmiştir. Betimleyici istatistikler sonucu ulaşılan yargılar şunlardır:

Araştırmaya katılanların %76'sı erkek, %24'ü bayandır. Ankete katılanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Yaş dağılımı bakımından çoğunluğunu iki grup oluşturmaktadır. % 45'ini 30'a kadar, %30'unu 31-40 yaş aralığında oluşturmaktadır.

Eğitim düzeylerinin toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisinin incelenmesi amacıyla ankete katılanların eğitim düzeylerinin de araştırılması gerçekleştirilmiştir. Frekans dağılımları sonuçlarına göre katılımcıların çoğunun %57 ile lise mezunu olduğu görülmüştür. İşletmede çalıştıkları pozisyon bakımından katılımcıların %80'inin çalışan olduğu belirlenmiştir.

Toplam kalite yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilmiş olan araştırmanın güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla uygulanan Cronbach Alpha testi sonuçlarına göre; yönetimin liderliği (0,743), işgören ve müşteri memnuniyeti (0,836), sürekli iyileştirme (0,821), sistem ve süreç kalitesi (0,849) olarak bulunmuştur. İşletme performansının alt boyutları olan operasyonel performans (0,930), yenilik performansı (0,780) olarak bulunurken finansal performansın soru sayısı az olduğundan değerlendirme yapılamamıştır. Bu değerlere göre yönetim liderliği ölçeği ve yenilik performansı (0,743), (0,780) ile 0.6 ile 0.7 arasında yer aldığından oldukça güvenilir olarak ifade edilirken; diğer dört faktör olan sürekli iyileştirme (0.821), çalışan ve müşteri memnuniyeti (0.836); yönetimde sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi (0.849) ve operasyonel performans faktörü (0,930) değeri ise 0.8 ile 1.00 arasında yer aldığından ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tabloda tüm faktörlerin değerlerinin 0.60'dan büyük olması örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's testi değeri de değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişki olduğunu göstermektedir. Tüm faktörlerin değerinin 0,000 olması değişkenlerin faktör analizine mükemmel seviyede uygun olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizi sonucu toplam kalite yönetimi ilkeleri işletme performansını % 50 oranında açıkladığı görülmektedir. Sig. değerinin (000< 0.05) olması bu modelin geçerliliğini gösterir. Bu bağlamda Hipotezlerin tamamı doğrulanmıştır. TKY ilkeleri tek bir faktör altında toplandığında ise işletme performansının % 46,2'sini açıklayabilmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda ise TKY ve işletme performansı arasındaki ilişki $r = 0,684$ ile 1'e yakın çıkmıştır. Bu sonuç; ölçekler arasında güçlü ve doğru yönlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Ayrıca $p < 0,05$ olup faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

5.7. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma Gümüşhane ve Trabzon illerinde lojistik alanında faaliyet gösteren işletmelerin TKY uygulamalarının işletme performansını ne ölçüde etkilediğini

değerlendirebilmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada TKY'nin alt boyutları; yönetimde liderlik, çalışan ve müşteri memnuniyeti, sistem yaklaşımı ve süreç kalitesi ile sürekli iyileştirme olarak belirlenmiştir. Buraya kadar yapılan incelemelerde ulaşılan nihai noktada; bir işletmenin başarısının TKY ilkelerinin benimsenmesi ve bir yönetim felsefesi olarak tüm işlem, süreç ve uygulamalara yansıtılmasına bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre genel olarak; her işletme, performansını artırmak için TKY ilkelerine daha fazla önem vermelidir. Özelde ise; operasyonel performansı geliştirmek isteyen yöneticilerin çalışan ve müşteri memnuniyetine odaklanması gerekmektedir. Yenilik performansını geliştirmek isteyen yöneticilerin, yenilik performansı; işletmelerin teknolojik kaynak kullanma yetkinliği ile ilgili olduğundan sistem yaklaşımı ve süreç kalitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Finansal performansı geliştirmek isteyen yöneticilerin; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, sistem yaklaşımı ve süreç kalitesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Bu araştırmada iki ildeki lojistik işletmeleri üzerinde alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada bazı kısıtlamalar mevcuttur. İlk olarak çalışma sadece Gümüşhane ve Trabzon ilindeki lojistik işletmelerinde uygulanmıştır. Çalışmalarda farklı iller de incelenebilir, bölgeler arasında bir farklılık olup olmadığı ortaya konabilir. Bunun yanında TKY'nin örgütlerde uygulanabilme düzeyi de ayrıca değerlendirilerek farklı uygulama düzeylerindeki TKY araçlarının performansa etkisi belirlenebilir.

KAYNAKÇA

- AHMAD M.F., ZAKUAN N., JUSOH A., YUSOF S.M., TAKALA J. (2014), Moderating Effect of Asean Free Trade Agreement Between Total Quality Management and Business Performance, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** , 129, pp. 244 – 249.
- ARDİTİ, D. ve GÜNAYDIN, H. (1997), Total Quality Management in The Construction Process, **International Journal Of Project Management**, Vol. 15, No. 4, pp. 235-243.
- AYDIN A., ÜÇÜNCÜ K., TAŞDEMİR T. (2010) , İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerinde Etkileri, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Sayı, 5, ss. 41-62.
- BENAVIDES, C. (2014), Total Quality Management, Corporate Social Responsibility And Performance in The Hotel Industry, **International Journal of Hospitality Management** , 41, p.p. 77-87.
- ÇAĞLAR İ. ve KILIÇ S. (2011), **Kalite Güvence Standartları**, 3.Baskı, Ankara, Nobel Yayınları.
- ÇELİK M. ve ÖZER E. K. (2013), The Effect Of Total Quality Management Practices On Preventing Burnout Syndrome, **The Journal of Academic Social Science Studies**, 6(4), pp. 779-794.
- EDWARD, P. (1994), **An Integrated Performance Measure For Continuous Quality Improvement**, Submitted In Partial Fulfillment Of Requirement For Degree Of Doctor Of Philosophy In The Graduate School Of The Pennsylvania State University.
- EKİNCİ, H. (2011), **Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EREN S.S., GÜL H. ve TOKGÖZ E., (2013), Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri, **Journal of Yaşar University Dergisi**, C: 29 (1), ss. 4872-4895.

- EYNULLAYEV, C. ve ÖZLER C. (2002), Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 14(4), ss. 31-64.
- GARDNER, D. and J. CARLOPIO, (1996), Employee Affective Reactions to Organizational Quality Efforts, **International Journal of Quality Science**, MCB University Press, 1(3), pp. 39-49.
- HALİS, M. (2000), **Paradigmadan Uygulamaya TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- HUANG, C. (1994), **Assessing The Leadership Styles And Total Quality Leadership Behaviors Of Presidents Of Four Year Universities And Colleges that Have Implemented The Principles Of Total Quality Management**, Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements Of The Degree Of Doctor Of Philosophy In The Graduate School Of The Ohio State University.
- IMAI, M. (1986), **Kaizen**, Mc. Graw Hill Book Company, New York.
- IZVERCIAN, M. RADU A., IVASCU L., ARDELEAN B.O. (2014), The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 124, pp. 27 – 33.
- JALALUDİN, A. (1998), **Continuous Quality Improvement Model For A Service Organization**, A Thesis Presented Tok The Faculty Of California State University Dominguez Hills.
- KAYNAK, H. (2003), The Relationship Between Total Quality Management Practices And Their Effects On Firm Performance, **Journal Of Operations Management** 21 pp. 405–435.
- KÜÇÜK, O. (2014), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Araştırmacı El Kitabı**, Ankara, SAGE Matbaacılık.
- KÜÇÜK, O. (2013), **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- KÜÇÜK, O. (2011), **Stratejik İşletme Bilgisi ve Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- NAİR A. (2005), Meta-Analysis Of The Relationship Between Quality Management Practices And Firm Performance—Implications For Quality Management Theory Development, **Journal of Operations Management**, 24, pp. 948-975.
- NAKTİYOK, A. ve KÜÇÜK, O. (2003), Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’de (Kobi) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, ss. 43-65.
- POLAT, B. (2010), **Firma Performansını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi**, İstanbul, İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını.
- SAMSON D. ve TERZIOVSKI M. (1999), The Relationship Between Total Quality Management Practices And Operational Performance, **Journal Of Operations Management**, 17, pp. 393–409.
- SEVİM, A. (1999), Toplam kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, II. Dizi, No: 152.
- PINAR T., ZEHİR Ç., KİTAPÇI H., TANRIVERDİ H. , (2014), The Relationships Between Leadership Behaviors Team Learning And Performance Among The Virtual Teams, **International Business Research**, Vol. 7, No. 5, pp. 68-79.
- UGBORO, I. O. ve OBENG, K. (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM organizations; an empirical study, **Journal of Quality Management**, Volume 5, 2(3), pp. 247-272.

- USTASÜLEYMAN, T. (2011), Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13/2 , ss. 67-96.
- WALDMAN, D. A (1993), Theoretical Consideration Of Leadership And Total Quality Management, **Science Direct**, 1993, pp. 65-79.
- YATKIN, A. (2003), **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- YILMAZ E. ve KÜÇÜK, O. (2014), Kentsel Lojistik Performansın İncelenmesi: Gümüşhane SWOT Analizi, **Lojistik Dergisi**, s. 32, ss. 42-45.
- YOUSSEF M. A. and M. ZAİRI (1995), Benchmarking Critical Factors for TQM, Part I: Theory and Foundations, Benchmarking for Quality Management & Technology, **MCB University Press**, 2(1), pp. 5-20.
- YUSUF Y., Gunasekaran A., DAN G. (2007), Guo, Implementation Of TQM In China And Organisation Performance: An Empirical Investigation, **Total Quality Management**, Vol. 18, No. 5, pp. 509-530.